



HRM(员工培训)

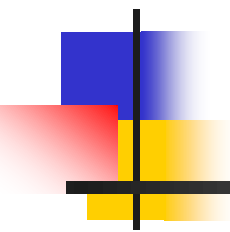
余 泽 忠

让我们来看一些数据，以增强对培训的认识和思考

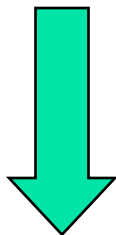
- 美国90%公司有正式培训预算；
- 员工每年平均每年接受15小时的培训，用于培训的小时数达150亿小时；
- 大公司每年平均花费52.7万美元用于培训与开发，小公司平均花费21.8万美元；
- 在全国每年花500亿美元用于正式培训
- 1983年到1995年，接受培训的员工数量从600万上升到2亿

为什么美国愿意如何大花费去进行员工培训，从经济成本的角度，公司不是傻子，我们是否需要从更深的层次与角度去理解培训与开发呢？

员工培训与开发

- 
- 员工培训误区
 - 员工培训的意义与特点
 - 员工培训的内容与形式
 - 员工培训的模型
 - 员工培训的方法
-

中国企业的软肋与培训



技术产品缺乏企业研发人才培训
含量低核心具用乏人才
低附加值技术持久竞争力
含低核不费缺费人
量附心具用乏人才
低加技备少
值术持
久竞争力
低培训规划

《财富》最佳公司
雇主标准

资产利用

创新与效率

管理质量

员工素质

产品服务与质量

长期投资价值

财务状况

社会责任

与培训
有直接
关系

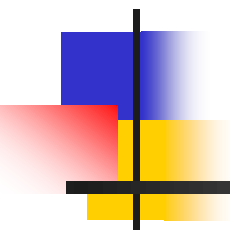
员工培训的误区

- 新员工自然的胜任工作
- 流行什么培训什么
- 高层不需要培训
- 培训是在项花钱而不得好的工作
- 培训时重知识、轻技能、忽视态度培训

员工培训的趋势：

培训的全员化；培训的多元化（方法、内容、理念等）；员工培训战略化；培训的个性化；员工培训系统化、科学化。

培训的意义与特点

- 
- 一、员工培训的含义
 - 二、员工培训的意义
 - 三、员工培训的特点

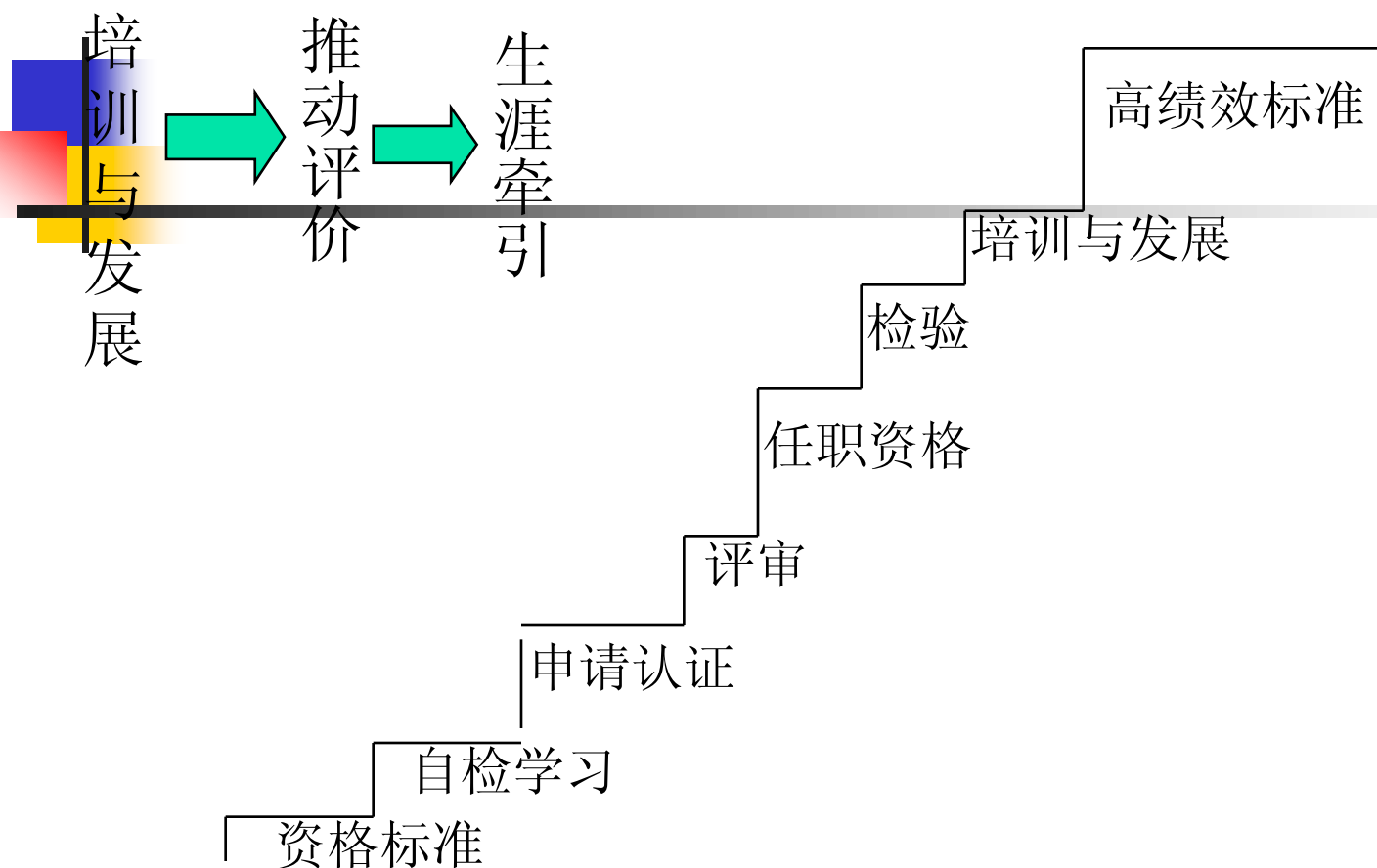
员工培训的含义

培训：是组织有计划实施有助于员工学习与工作相关能力的活动，这些活动包括知识、技能或对工作绩效起关键作用的行为

培训：指向员工传授工作所需知识和技能的任何活动，是与工作有关的任何形式的教育

培训：指创造一个环境，使员工能够在这一环境中获得或学习特定的与工作要求密切相关的知识、技能、能力和态度

一体化学习与发展过程



二、员工培训的意义

培训对员工和企业都是不可忽视的重要内容。从员工的角度可以帮助员工发挥和运用其潜能，更大程度的实现自身的价值，提高工作满意度，增强对组织的归属感与责任感；从企业角度看，是企业应尽的责任，通过培训可以减少事故，降低成本，提高工作效率与经济效益，增强企业的竞争能力。具体讲可以下几方面：

- 能提高员工的职业能力（职业保障性、就业的灵活性）
- 有利于企业获得竞争优势，（提高组织适应环境能力，帮助人才的本土化）；
- 有利于高效工作绩效系统的构建；有利于改善企业的工作质量
- 满足员工实现自我价值的需要（员工积极性，开发能力）
- 提高管理人员决策心理水平，创新能力
- 沟通企业战略思想；传送企业价值文化
- 有利于打造学习型组织

三、员工培训的内容与形式

（一）培训的内容

■知识的学习

■技能的提高

■态度的转变

工作技能培训

创新能力培训

团队精神培训

形象心理培训

（二）培训的形式

■培训的部门看：学院模式；客户模式；矩阵模式；企业办学模式；虚拟模式。

■培训对象：管理人员培训；专业技术人员培训；基层人员培训；新员工培训

■培训形式：岗前培训、在职培训、脱产培训

■培训内容分：技能培训、专业知识、工作态度

■培训目的分：应急培训、发展培训

2009-12-9

zezongyu@163.com

培训中的学习-学习理论与原则

联想学习理论：包括经验条件反射理论(1903年巴甫洛夫)与操作条件反射理论(美国斯金纳1938年)

经验条件反射理论原理“望梅止渴”

操作反射理论，反应与奖惩间的关联。对强化理论研究(连续强化与部分强化)

认知指导理论(美国的加涅提出)学习就是形成一个在意义上、态度上、动机上和技能上相互联系的越来越复杂的抽象的认知结构。重视学习与个人认知水平的关联。

信息加工的学习理论，学习就是信息的加工过程，重视学习者理解、贮存、转换和使用信息的方式。

一种是亲验性学习；一种是代理性学习

亲验性学习是学习者本人通过自己亲身的、直接的经验来学习。这种学习有助能力的提高，它有时不能被代理性学习所替代。如游泳或是骑自行车等。

代理性学习，学习者不是自己直接获得第一手知识，而是通过别人获得后的传递而获得的知识。这种学习效率高，在知识信息爆炸时代，人不可以也不可能事事亲身。

三维学习模式

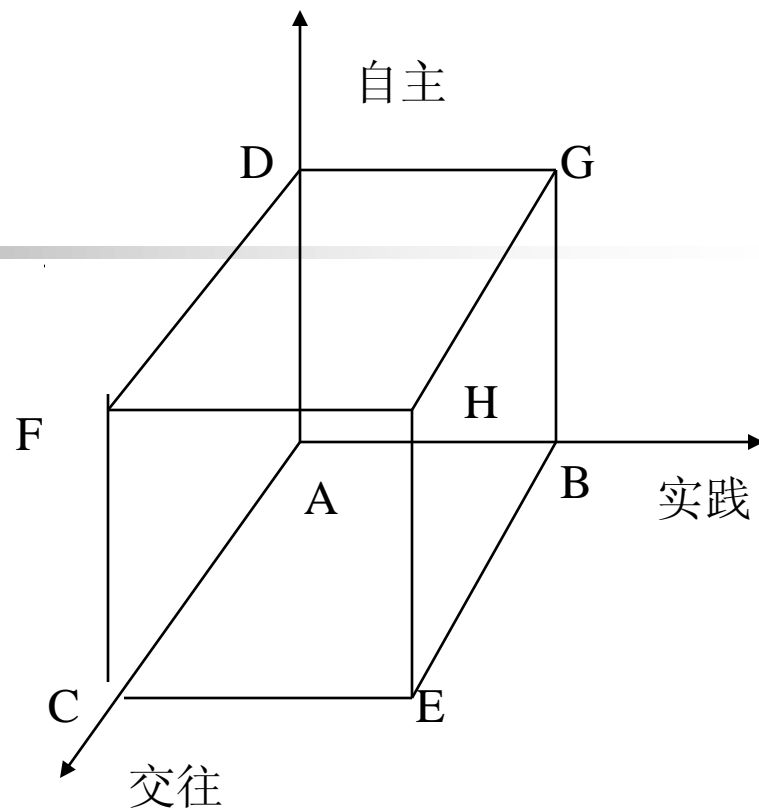
欧洲学者费奥和博迈森提出立体学习。
有利于人们理解教学方法。

(1) 横轴是实践性。没此离原点越近，
则学习的内容越抽象、概念化和理论化，
反之学习和内容越具体化、可操作化、
越应用导向化。

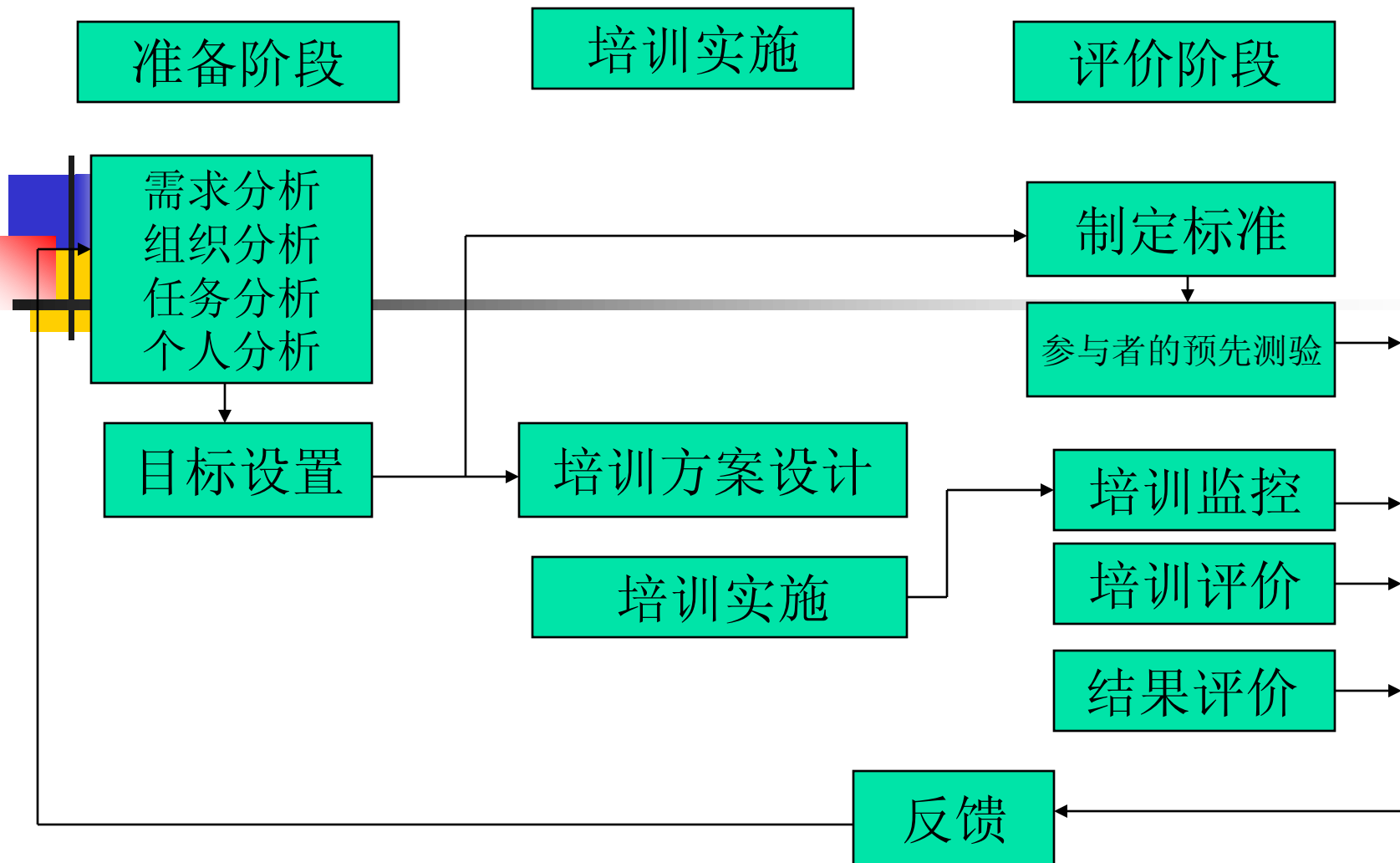
(2) 纵轴为交往性。没此轴越近原点，
则学习越是个人独立进行；反之则是学
习者间的讨论交往。

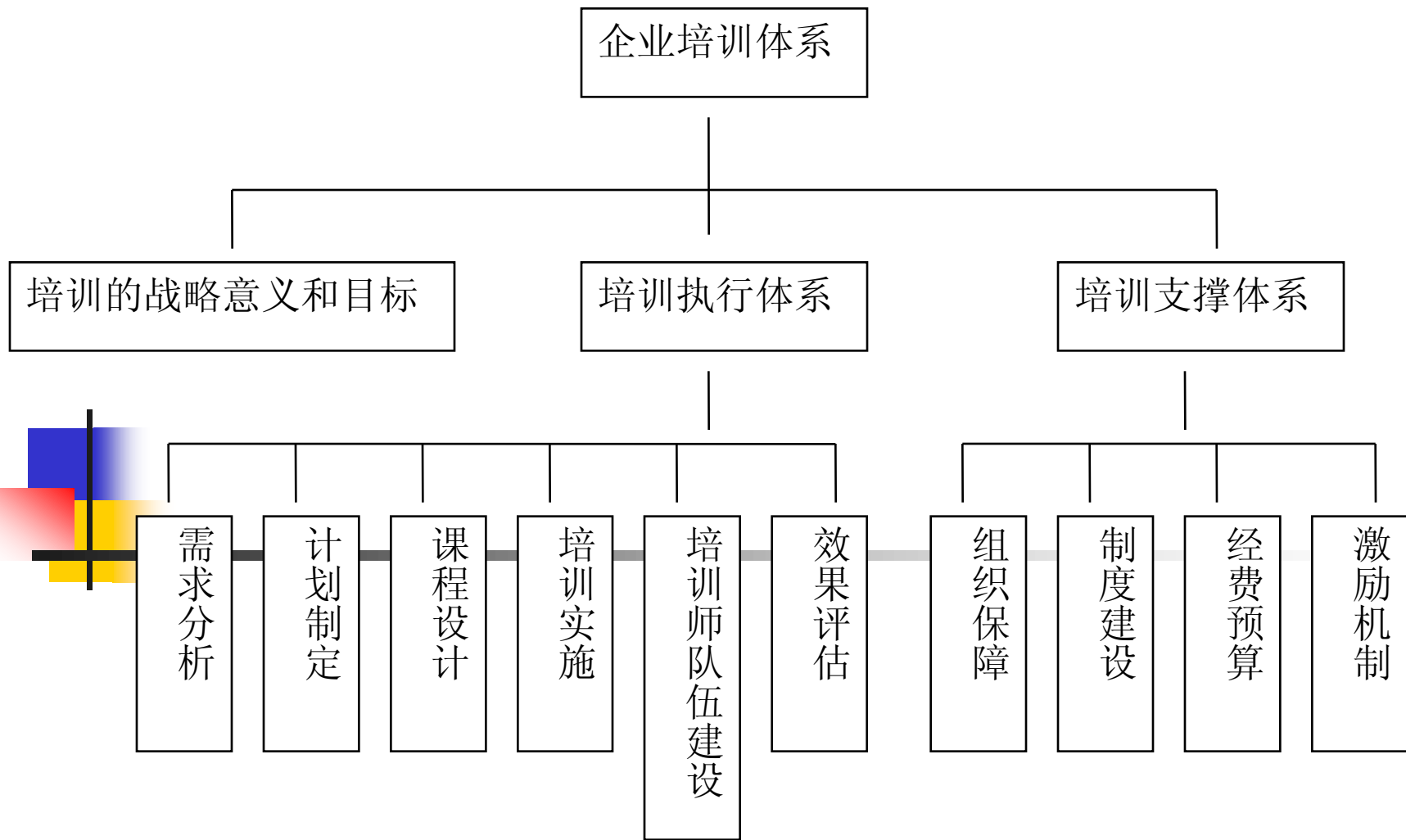
(3) 立轴为自主性。没此轴越近原点，
则是在老师的监督下进行；反之则强调
学生自己摸索。

图中A、B、C、D、E、F、G、H分别代
表不同的教与学的方法。如A是结构式教
学，H则相反，老师不参与。A在传授知
识上效率高，G则有利于学生能力的培养。



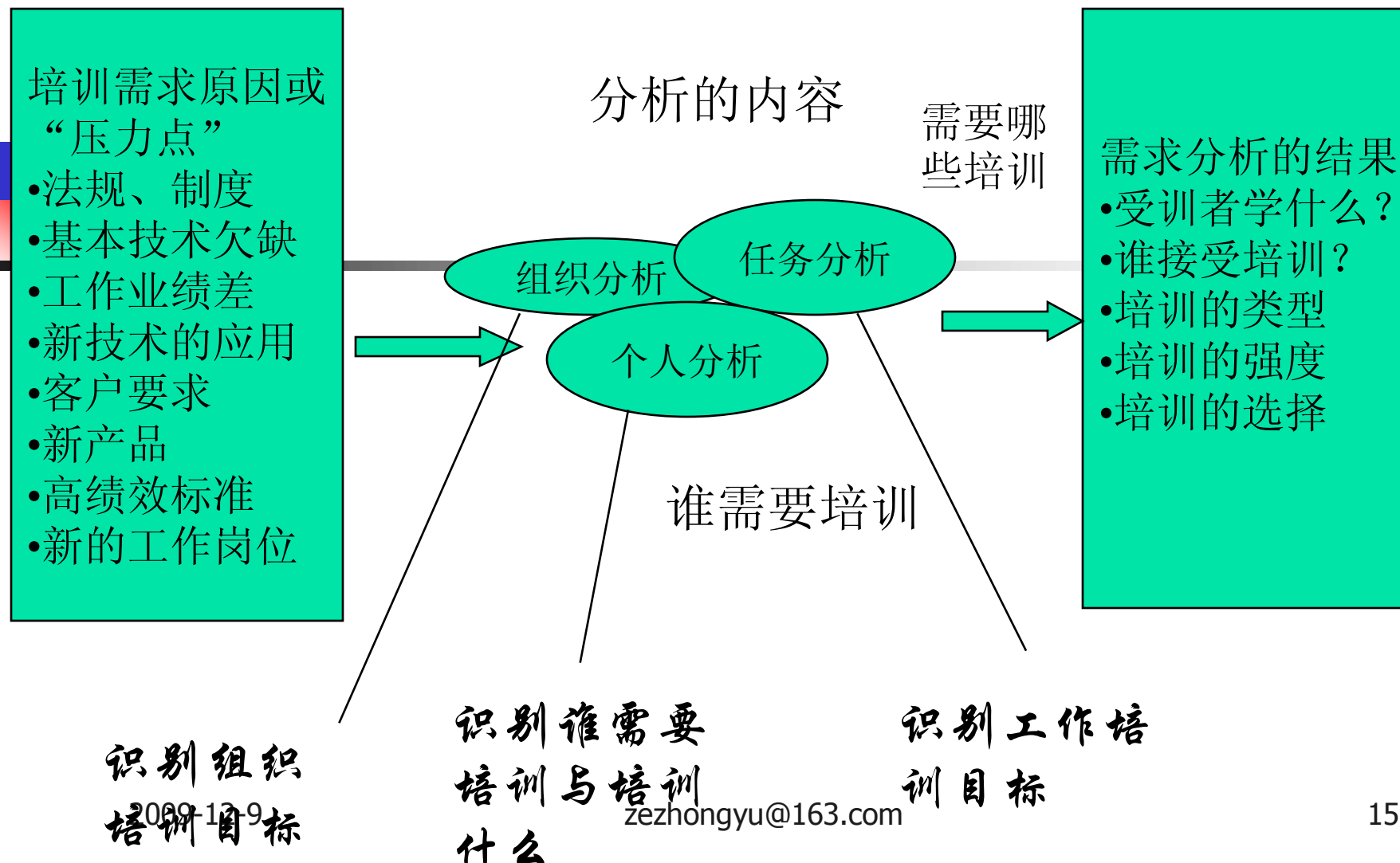
四、员工培训模型





培训体系图

培训需求分析过程



组织分析

组织分析是要在企业的经营战略下，决定相应的培训，并为其提供可利用的资源及管理以及企业对培训活动的支持

(1) 从战略发展高度预测企业未来在技术、销售市场及组织结构上可能发生什么变化对人力资源的数量和质量的需求状况的分析，确定适应企业发展需要的员工能力；

(2) 分析管理者和员工对培训活动的支持态度；

(3) 对企业的培训费用、培训时间及培训相关的专业知识等培训资源的分析；

工作任务分析

任务分析包括任务确定及需要在培训中加以强调的知识、技能和行为分析以帮助员工完成任务。任务分析的结果是有关工作活动的详细描述，包括员工执行任务和完成任务所需的知识、技术和能力的描述。这里对工作任务的分析并不同于工作分析，主要研究怎样具体完成各自所承担的职责和任务，即研究具体任职人的工作行为与期望的行为标准，找出其间的差距，从而确定其需要接受的培训。

人员分析

人员分析可帮助培训者确定谁需要培训，即通过分析员工目前绩效水平与预期工作绩效水平来判断是否进行培训的必要。分析影响员工绩效水平与学习动机包括以下因素：

- (1) 分析个体特征，即分析员工是否具有完成工作所应具备的知识、技术、能力和态度；
- (2) 分析员工的工作输入，即分析员工是否得到一些指导，如应该干什么，这样干和什么时候干等，如果员工有工作必备的知识、能力、态度和行动方式，但缺少必要的指导其绩效水平也不会高。
- (3) 分析员工工作输出，即分析员工是否了解工作的目标。有时员工不能达到标准要求的业绩表现，其重要的原因之一是员工不知道他们应该达到什么样的绩效水平。
- (4) 分析员工工作结果。如果不知道业绩表现好而受到的各种奖励措施，或员工认为绩效奖励不具有激励作用的话，那么他们就不愿执行绩效标准，而且团队行为也不会鼓励员工执行绩效标准。
- (5) 分析员工工作反馈。即分析员工是否能得到执行工作中的有关信息。如果员工在工作中没人定期向其反馈工作表现，或者说员工知道怎样做，但不知道自己做得怎样，其绩效水平也会出现问题及缺乏学习动机。只有在以上分析的基础上才能制定具体的培训项目。

培训目标确定

培训目标确定的作用表现在：

它能结合受训者、管理者、企业各方面的需要，满足了受训者方面的需要；

帮助受训者理解其为什么需要培训；

协调培训的目标与企业目标的一致，使培训目标服从企业目标

也可使培训结果的评估有一个基准；

有助于明确培训成果的类型；

还能指导培训政策及其实施过程；

为培训的组织者树立了必须完成任务。

培训目标一般包括三方面的内容：

- 知识目标
- 行为目标
- 结果目标

绩效差距分析模型

差距一原因一是否可以通过培训解决一制定培训计划与实施

培训的实施阶段

培训方案的设计

培训方案的设计是培训目标的具体操作化，即目标告诉人们应该做什么，如何做才能完成任务、达到目的。主要包括以下一些问题：

选择设计适当的培训项目；

确定培训对象；培训项目的负责人，包含组织的负责人和具体培训的负责人；

培训的方式与方法（详细内容在本章第三节介绍）；

培训地点的选择；

根据既定目标，具体确定培训形式、学制、课程设置方案、课程大纲、教科书与参考教材、培训教师、教学方法、考核方法、辅助器材设施等。

培训计划制定

- 培训计划分为长期计划和短期计划，长期计划其实就相当于培训的战略目标的设定

1. 确立训练目的--阐明培训计划完成后，受训人应有的收效。

2. 设计培训计划的大纲及期限--为培训计划提供基本结构和时间阶段的安排。

3. 草拟训练课程表--为受训人提供具体的日程安排，落实到详细的时间安排，即训练周数、日数及时数。

4. 设计学习形式--为受训人完成整个学习计划提供有效的途径，在不同学习阶段采用观察、实习、开会、报告、作业、测验等不同学习形式。

5. 制订控制措施--采用登记、例会汇报、流动检查等控制手段，监督培训计划的进展。

6. 决定评估方法--根据对受训人员的工作表现评估以及命题作业、书面测验、受训人员的培训报告等各方面来综合评价受训人员的培训效果。

课程设计

培训课程设计的操作可从以下几个方面展开：

1. 培训课程设计的基本点

培训课程设计的主要原则是要符合成人学习的知识规律。培训课程设计的本质目标是为了进行人力资源开发。培训是人力资源开发三个主要组成部分之一，这三个组成部分是职业开发、培训与组织发展。

培训课程设计

培训课程设计的要素

课程目标——根据环境的需要而定；

课程内容——以实现课程目标为出发点去选择并组合；

课程模式——有效体现课程内容，采用配套的组织与教学方法；

课程策略——教学程序的选择，教学资源的利用；

课程评价——对课程目标与实施效果的评价；

教材——切合学员实际，提供足够信息；

学习者——学习背景与学习能力；

执行者——理解课程设计思想的主持人与教师。

时间——短、平、快。要求充分利用。

空间——可超越教室的空间概念。

培训的实施

- 培训实施是把培训计划具体实现，无论培训计划做得多么好、课程设计得多么完美，都只有在培训本身做好了才能体现出来。培训的组织工作、培训师的讲课过程、培训师与学员的互动等等，都是培训实施所应关注的内容。

- 培训的组织工作主要在时间、地点、人员三方面，即时间的安排、地点的选择和设施的准备、培训师的挑选和学员的召集。一般来说，~~培训时间的确定要考虑两个因素：一是工作需要；二是受训人员。~~

- 培训地点的选择会影响培训的效果，合适的地点有助于创造有利的培训条件，建立良好的培训环境，从而增进培训的效果。培训地点的选择，最主要的是要考虑培训的方式，应当有利于培训的有效实施，例如，如果采取授课法，就应当在教室进行；如果采取讨论法，就应当在会议室进行；而如果采取游戏法，则应当选择有活动空间的地方。此外，培训地点的选择，还应当考虑培训的人数、培训的成本等因素

培训的实施

现代的培训还需要相应的一些设备，这些在培训前应当准备好，如投影仪、白板、音响、计算机、桌椅、游戏道具等。如果是租用场地进行培训，则设备的齐全程度应该作为影响场地选择的因素。

人员方面，主要是需要重视学员的召集，特别当培训组织者并不能直接管理学员时，召集工作尤其不能轻视，如果出现冷场，那培训效果自然就大打折扣了。

培训的评价阶段

培训评估是员工培训系统中的重要环节。一般包括五个方面的工作：确定培训项目评估标准、评价方案设计、培训控制、对培训的评估以及对培训后果的评估。

（一）确定评价标准

1. 确定评价结果：培训结果可分五种：认知结果（笔试）；技能结果（测试、评语）；情感结果（问卷）；效果及投资净收益。
2. ~~评价标准。评价标准通常由评价内容与评价指标构成~~

（二）评价方案的设计

小组培训前后的比较；参训者的预先测验；培训后的测试；时间序列分析。

（三）培训控制。控制培训进度，效果，一但出现不符合的情况进行调整。

（四）培训评价。及量对培训目标、方案过程、培训者。方法如问卷、访谈、评价表、测试。

（五）结果的评价。对培训效果的转移评价，即培训后在实际中的运用评价。

培训效果的反馈

对培训效果的测定问题，不少学者进行研究。USA著名学者D. L. 柯克帕特里克提出的四层次框架就是其一。该体系认为培训效果测定可分成四层次：

第一层次测评，即测定受训者对培训项目的反应。如果受训者对所学内容不感兴趣就不会认真学习，培训效果也不会好；

第二层次测评，即测定受训者对所学的内容掌握的程度；第三层次测评，即测定受训者在参训后，与工作相关的行为上发生了哪些变化？如果受训者把学到知识运用于工作中、提出更多的合理化建议、改进了工作方法，工作效率明显提高，就说明培训有效的。

第四层次测评。即有多少与成本有关的行为后果，通过评价企业业绩提高程度，评测培训的影响力

层次	标准	重点
1	反应	受训者的满意度
2	学习	知识、技能、态度、行为方式方面的收获
3	行为	工作行为中的改进
4	结果	受训者获得的业绩

培训效果的测定方法

成本收益分析法

1. 确定成本。一般成本项目可有直接成本（薪金与福利、材料费、设备与硬件费、差旅费、外聘教师费、项目开发蓝天购买）和间接成本（设施费薪资、培训部门管理费、间接费、其它）
2. 确定收益。分析测试，取得收益数据。
3. 投资与成本比较取得投资回报率

员工培训的方法



- 演示法

- 专家传授法

- 团队建设法

演示法

演示法（Presentation Methods）是指将受训者作为信息的被动接受者的一些培训方法。主要包括传统的讲座法、远程学习法及视听技术学习

（一）讲座法

其形式很多，如标准讲座、团体讲座、客座讲座、座谈、学生发言等。其特点：讲座法的成本最低、最节省时间；有利于系统地讲解和接受知识，易于掌握和控制培训进度；有利于更深入地理解难度大的内容；而且可同时对许多人进行教育培训。

（二）远程学习

远程学习通常被一些在地域上较为分散的企业用来向员工提供关于新产品、企业政策或程序、技能培训以及专家讲座等方面的信息。远程学习包括电话会议、电视会议、电子文件会议，以及利用个人电脑进行培训。培训课程的教材和讲解可通过因特网或者一张可读光盘分发给受训者

（三）视听法

视听教学法是利用幻灯、电影、录像、录音等视听教材进行培训。这种方法利用人体感觉（视觉、听觉、嗅觉等）去体会，比单纯讲授给人的印象更深刻。

专家传授法

专家传授法是一种要求受训者积极参与学习的培训方法。这种方法有利于开发受训者的特定技能，理解技能和行为如何能应用于工作当中，可使受训者亲身经历一次工作任务完成的全过程。它包括在职培训、情景模拟、商业游戏、个案研究、角色扮演、行为塑造、交互式视频以及互联网培训等等。

1. 在职培训。（观察并效仿学习）学徒制、自我指导培训。
2. 情景模拟。如金融模拟，神六宇航员就是此法，100%真的模拟
3. 商业游戏。用管理技能开发。参与者在一定的竞争规则下从事管理活动。
4. 个案研究法。将现实发生的情景，用一定方式给学生，让受训学会思考、诊断、决策。适用于高级技能开发，如综合分析、评价等。（分析能力和合作能力）
5. 角色扮演。设定最接近现实的环境，让受训者在扮演者，理解真实角色。
6. 行为塑造。
7. 交互式视频。互动学习。

团队建设法

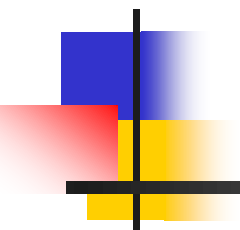
团队建设法是用以提高团队或群体成员的技能 and 团队有效性的培训方法。它注重团队技能的提高以保证进行有效团队合作。这种培训包括对团队功能的感受、知觉、信念的检验与讨论，并制定计划以将培训中所学的内容应用于工作当中的团队绩效上。团队建设法包括探险性学习、团队培训和行为学习

1. 探险性学习（拓能训练包括水上训练、场地训练和野外训练）（教员引导、安排总结）

2. 团队培训

3. 行动学习（给团队一个实际问题，合作解决并制定方案）

培训方案的比较



理解为什么有效的培训会增强竞争优势

市场份额严重下降

新任施乐公司的首席执行官，面临一个严重的问题就是，由于复制行业的竞争十分激烈，无论是本土还是海外市场份额下降很多，其市场份额从18.5%下降到10%

解决问题；通过改善质量来获取竞争优势，为此总部设计了一个质量培训方案。

培训从一个取向性阶段开始，管理部门要向员工说明为什么要进行大规模的培训，高层则对质量含义进行界定，以及每个员工的任务是什么？

随后向部门经理和员工提供有效的团队工作以及解决问题技能为中心的培训计划。

培训是十分花费的，每次培训要花掉1.25亿美元和400万工时。但培训的效时却远远超出其支出。因为员工作为一个团队工作，以识别和纠正妨碍优质生产和服务质量问题。消费者对施乐公司的认知戏剧化的改变了，消费者满意度增加了40%，同时关于质量的投诉减少了60%。更为重要的是施乐生新夺回在美国复印机市场的王位。

培训与竞争的联系

培训集中于现在的工作，开发则是对员工未来工作的准备。

1. 提高员工的能力：提高新员工的能力；提高在职员工的能力；
2. 减少流动的可能性。好员工常常因为公司管理方式问题而离开。一个公司的培训可以帮助解决这方面的问题。

低劣的工作绩效也会导致流动，员工可能会因为缺少工作技能被解雇，但培训可以帮助防止一些不必要的解雇，如提高员工的工作技能，从而提高工作效率；提高管理者管理低绩员工的能力，对技能过时的员工培训，便分配新工作。

3. 培训与开发实践的成本效率

美国90%的公司有正式培训预算；

员工平均接受15小时的培训；每年美国用于培训的小时数是150亿小时；

每年有500亿美元用于正式培训；1800亿美元用于非正式培训

培训支出不断增加

普罗维登公司“有效的电话技术”培训课程目标

- 你完成培训回到岗位后，你应该：
- 快捷的应答电话，如果可能，不迟于第二声响；
- 保留一份经常打的电话号码名录；
- 在开始谈话时先表明身份；
- 随时将电话通讯录和笔放在电话机旁；
- 接别电话要有问必答，热情助人；
- 留下书面信息时，要写上来电者的正确姓名、时间、日期、电话号码留言内容、你的姓名；
- 在转电话前，先向来电者说明你想做什么；
- 对所有来电者一视同仁，感谢对方来电；
- 使用礼貌用语，如请、我能否、谢谢等。

肯德基

肯德基全球几万家，管理上有独到之处

一、规范的工艺

鸡养多大，什么时间杀、用什么模具切块。炸鸡块的锅都是美国宇航局专门研制的。炸鸡块的时间多长，正负不超过30秒。

二、培训

它们都自己有大学，有专业培训中心

用工艺过程标准进行严格培训。

三、创新

啄木鸟，拿薪酬的食客，到处去抽查，发现问题立刻报告。

四、工资标准简单：以业绩进行奖励

五、统一经营、统一服务理念。

成功的OJT方案设计

- 1、列出受训者需要学习的所有信息/技能
- 2、设定学习目标
- 3、设计一次OJT经历，以保证受训者有机会亲身观察工作是如何进行和完成的。
- 4、演示任务时要解释原理与方法
- 5、让受训者有机会执行一次任务，并有信息反馈。

案例法

- 案例方法要求受训者分析那些描述现实工作情形的案例。
- 案例一般没有正确或是错误答案，其目的也不是教给受训者正确答案，而是教他们如何发现问题并提出切合实际的解决方案。
- 培训者角色只是向导或是辅导员

角色扮演

■此法常用于人际互动方面的问题，受训者面对面表演这种互动关系，培训者就其表演给予返反馈。

■如一个下属迟到了，经理与下属有发生什么样的情况呢？

HRM(员工培训) 作业

- 要求学生作一个培训计划:

近一阶段员工出勤率下降，起因于一项企业的改革举措，为了解决问题，企业准备进行一次全员培训请你做一个培训计划。

- 你是培训者，你现在已确定一个培训计划，你认为应该怎样对你的培训对象说？说些什么？

现实中人人都需要培训

比如一个收银员，你让他在正员收银前站一天，你认为他就会了吗？



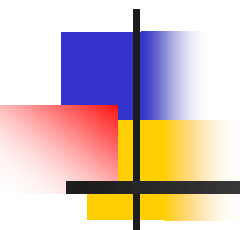
学习，你觉得人人都会学习吗？

给你一个任务，你以为要如何开始呢？如要你写一篇论文，你如何做效率最高呢？

一个人要学会开汽车或是飞机，你如果光上课行吗？

一个人学习游泳，你光讲各种姿势动作，你想能会真的游泳吗？

培训方案的比较

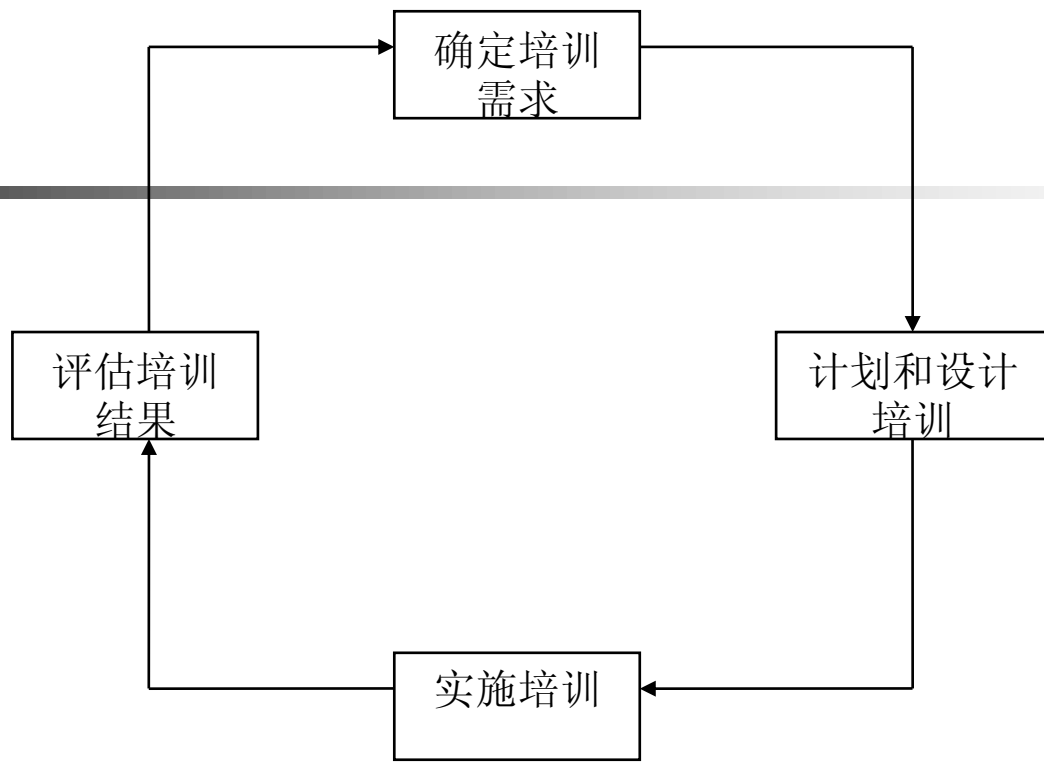


培训理论模型

- 系统培训模式
 - 计划培训模式
 - 过渡培训模式
 - “国家培训奖” 培训模式
-
- 咨询型培训模式
 - 持续发展型模式
 - 阿什里德培训模式
 - 学习型组织培训模式
 - 有效培训模式

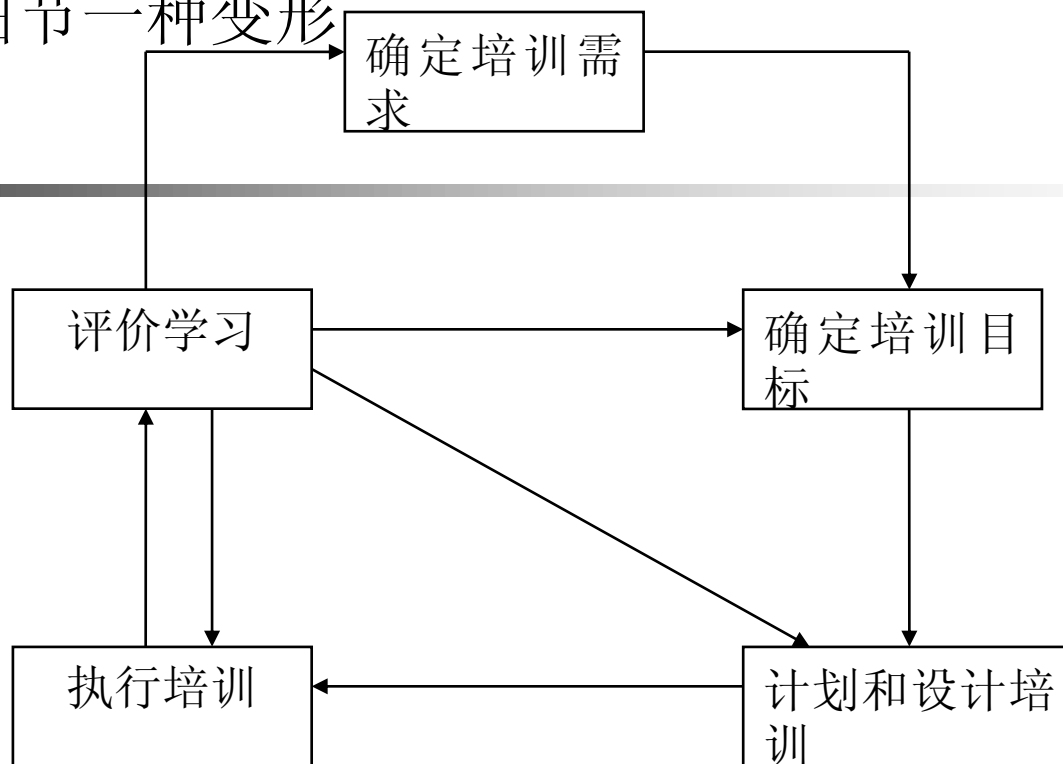
系统培训模式

系统培训模式是一种较为普遍的培训模式，在实践中各企业根据自身的情况对这一模式进行了调整，但通常包括以下几个方面：制定培训政策；确定培训需求；制定培训目标与计划；实践培训计划；对计划的实施进行评估、审核。



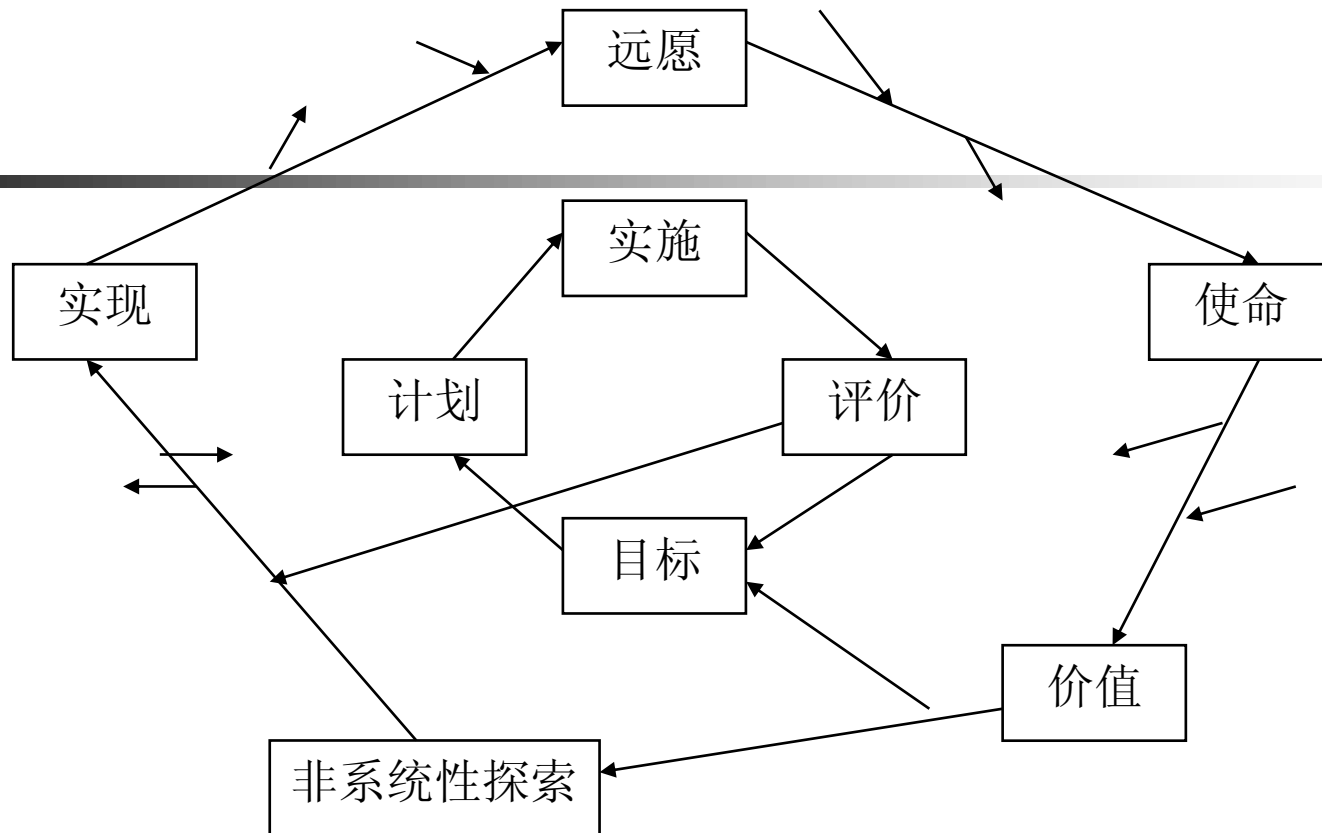
计划培训模式

计划培训模式是在系统培训模式的基础上引入了一个从评价培训需求到进一步确定培训需求的环节。该模式强调了对整个过程的各阶段进行评价、反馈的重要性。它是系统培训模式的细节一种变形



过渡培训模式

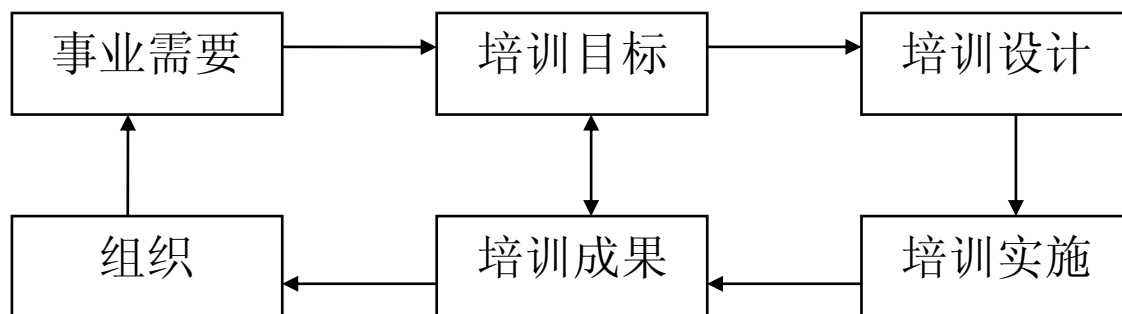
哈莉 泰勒对系统培训模式提出了广泛的批评意见，并提出了过渡培训模式。过渡培训模式将其描述为公司战略和学习的双环路。内环是系统培训模式；外环是战略和学习。内环是充实的、清晰的，外环则不够完善，实用性差




“国家培训奖” 培训模式

这一培训模式是在1987年英国“国家培训奖”大会上提出来的。其作用在于：在“国家培训奖”中参赛评委们试图寻找那些证明培训对提高组织绩效确实起到作用的数据，而且要根据一个特征体系来考查参赛人员。这一体系对数据作系列性排列，并对培训作有效评估。

该培训模式的右侧是简化了的系统培训模式，且对系统培训模式相当认可。另外该模式有许多突出特点：明确认识到培训目标与组织需要相结合的必要性；培训结果并不仅仅是专业人员的事情，而且是组织关注的事情



咨询型培训模式



咨询型培训模式是一种倍受推崇的模式，许多专家对此模式进行了深入的研究，而最典型的是由Saunelers和Holdauey提出的。他们把培训分为内部咨询顾问和外部咨询顾问。外部咨询是对员工做什么、如何做、在哪里做、何时做等进行更好的控制。而内部咨询是受训者的未来工作方向，这种方向不仅可以提供组织所需的灵活性和应对力，还能提高个人的满足感和能力

持续发展型模式

持续发展型模式
该模式包括七个方面：(1)政策形成文件；(2)责任与角色要求；(3)培训机会及需求的确定；(4)学习活动的参与；(5)培训规划；(6)培训收益；(7)培训目标

阿什里德培训模式

这一模式是阿什里德管理学院在1986年研究一个项目中提出的，他们将组织的培训活动按其等级水平划分为3个阶段：离散阶段；整合阶段；聚焦阶段。


阿什里德培训模式提供了一个组织培训与发展的理想状态，并且认为只有达到聚焦阶段的组织，其培训与发展的效能发挥才是最充分的。但阿什里德培训模式对这些状态更多的是描述，而不是给出方案

学习型组织培训模式

Chris Argyris和Donald Schon首先提出了单轨组织学习的概念，他们认为组织学习包括发现错误并加以改正，如果能保持当前政策和目标的连贯性，这一过程就被称为单轨组织学习。但是，如果这种活动改变了组织的基本行为，这种组织就是实行双轨学习。组织是通过个人进行学习，因此要鼓励适宜的学习氛围，以期通过共同努力促进发展。Argyris和Schon的研究为组织学习开拓了一个新视角，但他们的论述是组织学习，而不是学习组织。

David Kolb对学习组织的理论进行了发展，在研究中引用了学习周期的概念：在第一阶段，学习者带着某种经验开始学习；第二阶段是对这种经验进行观察和思索；第三阶段通过思索形成某些原则和概念；第四阶段则是通过验证最初的经验，或是在新环境下尝试这些原则，来检验这些原则和概念。这样就得出一个新的经验（第一阶段重新开始），开头新的周期。这种个人学习周期的习得经验同样适用于组织。

有效培训模式



有效培训模式是马丁·所罗门对系统培训模式、咨询型培训模式、阿什里德培训模式和学习型组织培训模式进行了分析之后提出的。这种培训模式保留了系统培训模式的核心因素，强调采用量化目标评价的重要性和培训与组织目标的联系。但没有给出具体的操作形式，对量化的指标因素也没有具体描述